

LA ESTRATEGIA DE VALOR COMPARTIDO IMPLANTADA POR NESTLÉ APLICADA EN AJE GROUP

Guavita Chipatecua, Victor Alfonso¹
Uniempresarial (Fundación Universitaria De La Cámara De Comercio)²
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C; Colombia (2.017)

RESUMEN

El presente trabajo busca indagar acerca de cuáles estrategias de Valor Compartido utilizadas por Nestlé pueden aplicarse en la Cadena Global de Valor de AJE Group. Para ello se realizó una revisión documental del tema a tratar, junto a una observación hecha en el Marco de la misión académica-empresarial a Perú, donde se hizo una visita a la fábrica de AJE Group ubicada allí. Se encuentra que Nestlé y AJE Group tienen algunas líneas estratégicas similares lo que conlleva a considerar algunas estrategias de Nestlé que pueden ser utilizadas por AJE Group en áreas clave de Nutrición y Salud, Desarrollo Rural, Agua y Sostenibilidad ambiental, complementando a su accionar actual. Finalmente se concluye, que AJE Group puede migrar de su actual Responsabilidad Social Corporativa a la Creación de Valor Compartido. Adicionalmente, como reflexión, se propone una estrategia para AJE Group que busca contribuir con el debate actual sobre Valor Compartido.

PALABRAS CLAVE:

Cadena de Valor, Cadenas Globales de Valor, Creación de Valor Compartido, Estrategia Corporativa, Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad Ambiental.

THE SHARED VALUE STRATEGY IMPLEMENTED BY NESTLE APPLIED IN AJE GROUP

ABSTRACT

The present work seeks to inquire about which Shared Value strategies used by Nestlé can be applied in the AJE Group's Global Value Chain. For this purpose, a documentary review of the subject was conducted, along with an observation made in the framework of the academic-business mission to Peru, where a visit was made to the AJE Group factory located in there. It found that Nestlé and AJE Group have some similar strategic lines which led to consider some Nestlé strategies that can be used by AJE Group in key

¹ Optando al título de Administrador de Empresas

² Bogotá D.C - Carrera 33a # 30- 20, vguavita@gmail.com

areas like Nutrition and Health, Rural Development, Water and Environmental Sustainability, complementing their current actions. Finally, it is concluded that AJE Group can migrate from its current Corporate Social Responsibility to the Creating Shared Value. In addition, as a reflection, it is proposed a strategy for AJE Group that seeks to contribute to the current debate on Shared Value.

KEYWORDS:

Corporate Social Responsibility, Corporate Strategy, Creating Shared Value, Environmental Sustainability, Global Value Chain, Value Chain.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el sector productivo está viviendo un tiempo de crecimiento, de disruptiva, de innovación, de desarrollo de nuevos conceptos, de un tendiente y exigente crecimiento de necesidades en busca productos y servicios que contribuyan con el cuidado del medio ambiente, que sean sostenibles, que beneficie a la salud de los seres humanos, en general, que piensen, desde un punto de vista integral, responsablemente. Sin embargo, desde la concepción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) la cual se define como una “(...) filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (Stakeholders), con una visión a largo plazo” (Fernández, 2.009, p. 19), es a menudo utilizada por las compañías para satisfacer estos requerimientos, no ha sido suficiente para saciar, por lo menos de forma continua, a la sociedad en general. Es por esto que desde el año 2.011, a raíz de un artículo denominado “La Creación de Valor Compartido”, ahora se habla de la creación de valor para las empresas a partir de la creación de valor de la sociedad, un tema controversial, pero que ha logrado marcar una nueva ruta hacia el crecimiento sostenible y responsable por parte de las empresas en el marco de la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

El concepto de Creación de Valor Compartido (CVC) desarrollado por el profesor Michael Porter y Mark Kramer es relativamente nuevo, sin embargo, es un término que evolucionó a partir de un artículo anterior denominado “Estrategia y Sociedad” publicado en 2.005. Para estos autores (2.011, p. 6) la CVC son “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”. En su artículo, estos autores indican que en la CVC es indispensable hacer un examen retrospectivo, a su vez que proyectivo, con el fin de identificar los beneficios, las necesidades y los males que puedan estar causando los productos elaborados por la compañía a la sociedad. (Porter & Kramer, 2.011). Una herramienta usualmente utilizada

para la plena identificación de lo anteriormente dicho es la Cadena de Valor pues en la práctica “cuando una empresa la usa para trazar todas las consecuencias sociales de sus actividades, ha creado un inventario de problemas y oportunidades –principalmente operacionales– que deben ser investigados, priorizados y enfrentados” (Porter & Kramer, 2.006, p. 11). Por otra parte, es fundamental entender cómo se puede crear valor compartido, pues en cierta medida es la parte tangible de este concepto. Para ello existen 3 estrategias primordiales para la CVC: a) Reconcebir productos y mercados, b) Redefinir la productividad en la cadena de valor y c) Desarrollo de clusters locales. (Porter & Kramer, 2.011).

En la misma medida, estando en un mundo globalizado es imperativo reconocer que la creación de valor ahora no solo es local, sino regional y global, por tanto, se debe conocer los nuevos acontecimientos en procesos productivos a escala global que conlleva a las empresas a querer participar en las ahora llamadas Cadenas Globales de Valor (CGV). Las CGV se definen como “sistemas de producción internacionales organizados para optimizar la producción, el marketing y la innovación, al localizar productos, procesos y funciones en diferentes países, buscando beneficios por diferencias de costo, tecnología, marketing y logística, entre otras variables” (Pittaluga, 2.013, p. 1), en donde las mayores firmas, de mejor capital humano, de procesos, de tecnología y de inversión buscan diversificar sus procesos claves y complementarios, a través de la distribución internacional del trabajo pero siempre bajo el poder de la firma principal de la cadena, este poder en términos generales se refiere a las “relaciones entre empresas y a los mecanismos institucionales a través de los cuales se busca la coordinación de factores no definidos en el mercado con respecto a las actividades en la cadena” (Humphrey & Schmitz, 2.003).

Por otro lado, desde el punto de vista colombiano en cuanto a la participación de las CGV, se debe reconocer que es un punto negativo para el país, pues “la oferta exportadora colombiana, excesivamente concentrada en productos primarios y en ventas de productos terminados a países vecinos, no favorece una mejor inserción del país en el contexto global a través de este tipo de cadenas” (Esguerra & Parra, 2.016), lo que conlleva a deducir que es imperativo mejorar la cadena productiva del país desde el punto de vista del Upgrading, es decir, que la industria se traslade a un capital tecnológico más rentable y a un nicho económico más intensivo en habilidades del conocimiento (Gereffi, 1.999, pp. 15-16). Por esta razón, se da un vuelco a conceptos nuevos (aprovechando las tendencias actuales sobre consumo responsable, soluciones sostenibles, cuidado del medio ambiente, entre otros), que brinden una hoja de ruta innovadora en la búsqueda de beneficios sostenibles, ambiental y socialmente responsables. Para ello, entran en juego las empresas multinacionales, pues participan en estas CGV y, adicionalmente, trabajan bajo estos parámetros conociendo de antemano que la sostenibilidad de sus

negocios sobresaldrá en la medida que sean propositivas en sus estrategias innovadoras y creen una cultura de negocio inspiradora.

Este trabajo analizará que tan factible es que las políticas y estrategias basadas en CVC de Nestlé pueden ser implementadas en AJE Group y en toda su CGV, no olvidando que cada empresa es diferente y que tienen que ser adaptadas a esta última. Uno de los mayores inconvenientes es el hecho que el concepto de CVC es relativamente nuevo, por lo cual aún se piensa y actúa frente a la RSC, además del hecho que son similares y que muchas organizaciones consideran que la CVC es un brazo de una cabeza mayor la cual es la RSC. Y más aún, si la empresa estaría dispuesta a hacerlo o si, de lo contrario, no consideren como elemento relevante pasar de la RSC a la CVC, puesto que la filosofía de AJE Group está enfocada hacia la primera de ellas.

Por ello, se desea aprovechar la charla de “Cadenas Globales de Valor en el Marco de la Integración” que se realizará al Campus de la Universidad de Lima (visita incluida en la Misión Empresarial del 7 a 11 de Agosto de 2017, organizada por Uniempresarial) para resolver la pregunta problema de ***¿Qué estrategias de Valor Compartido utilizadas por Nestlé pueden aplicarse en la Cadena Global de Valor de AJE Group?***

Para resolver la problemática, se estableció como objetivo general: *Identificar las principales líneas estratégicas de Valor Compartido utilizadas por Nestlé que pueden aplicarse en la Cadena Global de Valor de AJE Group.* Y como objetivos específicos:

- Analizar el impacto que ha tenido la implementación de las principales líneas estratégicas basadas en Creación de Valor Compartido en la Cadena Global de Valor de Nestlé a nivel mundial.
- Establecer los programas de Responsabilidad Social Corporativa implantados en la organización AJE Group que hayan involucrado a su Cadena Global de Valor.
- Plantear la forma de cómo AJE Group puede desarrollar planes para la Creación de Valor Compartido partiendo de la experiencia de Nestlé.

En el desarrollo del presente artículo se presentará inicialmente un pequeño esbozo de las principales líneas estratégicas implementadas por Nestlé a nivel mundial, extraídas de su informe sobre Valor Compartido del año 2016; posteriormente, se explicará las estrategias implementadas por AJE Group bajo la óptica de la Responsabilidad Social Corporativa (ya que este es el enfoque principal de la compañía); finalmente, partiendo de lo hecho por Nestlé, se plantearán las líneas estratégicas clave que puedan ser aplicables en AJE Group para la CVC. Por último, se propone una reflexión acerca de una posible estrategia macro que contribuya a la CVC por parte de AJE Group aprovechando las CGV en el marco de la Alianza del Pacífico, partiendo del ideal que es una excelente plataforma que incentiva la creación de negocios conjuntos, brinda oportunidades para la inversión extranjera y está abierta a nuevos emprendimientos e innovación en diversas áreas (Pérez, 2017).

1. LA ESTRATEGIA DE VALOR COMPARTIDO IMPLEMENTADO POR NESTLÉ

Nestlé es motor de ejemplo para las compañías vanguardistas de la era actual, rompiendo paradigmas y apuntalando su marco estratégico hacia la Creación de Valor Compartido (CVC). Nestlé, nacida en 1.866, es una compañía multinacional suiza de alimentos y bebidas catalogada como la más grande del mundo en estos sectores económicos y que, actualmente, maneja más de 2.000 marcas "...que van desde íconos globales a favoritas locales" (Nestlé, 2.017). Año tras año, hace gala de los resultados de sus indicadores basados en la CVC los cuales reposan en su propósito empresarial enfatizado en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y a la contribución de un mundo más saludable. A partir de la introducción de la CVC a este propósito, hace 11 años, su enfoque de acción evolucionó hasta una base piramidal que conlleva tres actores clave: cumplimiento, sostenibilidad y CVC, los cuales se encuentran reunidos en 3 aspiraciones que, aunque pueden sonar simples, la profundidad y el desarrollo aunado a la pasión por su trabajo, hacen de ellos su plan de vida: a) vidas más felices y saludables para las personas y familias, b) ayudando a las comunidades a que sean más prosperas y autosuficientes y c) preservando los recursos del planeta para las generaciones futuras (Nestlé, 2.016).

En el desarrollo conceptual y experimental de CVC inmiscuido en el corazón de la compañía, lograron detectar áreas prioritarias para el mismo: Nutrición, salud y bienestar; Desarrollo rural, sus empleados, derechos humanos y cumplimiento; Agua y sostenibilidad ambiental. A su vez, es importante recalcar que mediante estas aspiraciones se está apoyando a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para el año 2030, en cuyo caso, la observancia y cumplimiento de los mismos, responde de manera directa a su enfoque de CVC (Nestlé, 2.016).

Conforme a las 3 formas de CVC, Nestlé abarca cada una de ellas de manera individual así: en cuanto a la reconcepción de productos y mercados, se trabaja en la reducción del nivel de azúcar en sus productos, mayor inversión en I&D para el desarrollo de productos más saludables, proteínicos, que contengan ventajas en salud en todas las etapas de crecimiento desde los más niños hasta los más adultos, que contribuyan con la reducción de los niveles de obesidad, riesgos diabéticos, entre otros. Por su parte, en la redefinición de la productividad de la cadena de valor, se trabaja en la generación de políticas, protocolos, manuales sobre el cumplimiento de estándares de sostenibilidad por parte de sus proveedores, disminución de los gases de efecto invernadero en toda la cadena de distribución (transporte de insumos, materiales y productos terminados), mejores prácticas de riego, cuidado medioambiental, cosechas autosuficientes y

orgánicas por parte de sus proveedores, entre otros. Finalmente, en el desarrollo de *clusters* se trabaja en la capacitación de sus proveedores que se encuentran ubicados cercanos a las plantas de producción en cada país, mejores prácticas en administración, finanzas, comercio justo, auto sostenibilidad, entre otros (Nestlé, 2.016).

Con base a lo anterior, a continuación se nombran, a grandes rasgos, los resultados más relevantes que tuvo Nestlé en sus operaciones, en especial las que tienen que ver con Nutrición, salud y bienestar; desarrollo rural y Agua y desarrollo sostenible, extraídos del informe mundial sobre la CVC del año 2.016:

En la primera área crítica, relacionada con la Nutrición, salud y bienestar, cuatro de los objetivos más relevantes fueron reducir en 10% el nivel de azúcar, de sodio y de grasas saturadas de todos los productos que no cumplieran con los parámetros establecidos por la fundación Nestlé, al mismo tiempo la eliminación total de las grasas trans de los aceites hidrogenados que puedan contener tanto sus productos como sus bebidas. Este informe indica que para finales de 2.016 el 95% de sus productos y bebidas cumplían con los parámetros establecidos por la fundación Nestlé contenidos en su Sistema de Perfilamiento Nutricional, cumpliendo con los objetivos anteriormente nombrados. Para el logro de éstos, es importante recalcar el poder basado en la cultura de emprendimiento e innovación llevado a cabo al interior de la compañía, pues según Segarra (2.010) *“las ideas surgen de conversaciones (lo que prueba el poder enorme de las redes) y de seguir un método para su generación y captura, cuyas posibilidades de éxito se producen en un contexto que las facilita, y además las incentiva”*. Es por esto que, por ejemplo, los expertos de encargados de ciertas líneas de productos de la empresa lograron aumentar el contenido de fruta en un 77%, al tiempo que disminuir el azúcar en un 11% en las ocho variedades de helado de fruta *Outshine* más comercializadas, conservando su sabor y textura -lo que realmente resultó en una tarea titánica debido al hecho que la cristalización de los helados aumenta en la medida que el azúcar disminuye-. (Nestlé, 2.016).

Otro de los objetivos por subrayar, es la formación de padres y cuidadores acerca de la importancia nutricional en los niños en sus primeros 1.000 días de vida en donde también se incluye a la nutrición materna, promoviendo como principal motor de los primeros años de vida a la nutrición por medio de la lactancia materna. Para el cumplimiento de este objetivo, una de las principales líneas de acción fue la implementación de códigos QR para *Smartphones* en la cual pudieran encontrar información relacionada a los productos y su respectiva información nutricional. Como resultado el 95.7% de los productos y bebidas para niños tienen estos códigos en sus etiquetas donde se especifica la composición nutricional por cada ración. Además de los códigos, se promulgó la orientación y formación nutricional a través de las webs de recetas que maneja la empresa cuyo fin era la extensión de su programa guía de

porciones (Portion Guidance) en donde se promueve la alimentación a base de raciones saludables (Nestlé, 2.016).

La siguiente área crítica es la de desarrollo rural en donde el principal objetivo a destacar fue aplicar estrategias en áreas previamente priorizadas con el fin de mejorar la oferta de alimentos y la diversificación de la dieta. En la ejecución de este plan, se inició con la reunión de información acerca de las necesidades y variedades en dieta en ciertos lugares del continente, y a partir de esta información, se aplicaron planes para mejorar la calidad de vida de los agricultores por medio de capacitaciones administrativas, de sostenibilidad ambiental, de prácticas de cultivo y de riego, entre otros, con el fin de obtener mejor disponibilidad de productos y variedad de la dieta para el mercado mundial. Este informe agrega que a través de la implementación de planes como Nescafé Plan, Nescafé Cocoa Plan, Nestlé Healthy Kids, trabajar de la mano con fondo Solidaridad en Kenia y Etiopia, fondos de emprendimientos, foros para mujeres en Venezuela y Ecuador, introducción de conceptos como Jardín doméstico y cultivo de verduras para uso doméstico, entre otros, se lograron importantes resultados de los cuales cabe destacar: 55.000 agricultores formados en nutrición a través del organismo Solidaridad, 44% del volumen de productos se hizo mediante prácticas responsables, el 61% del total se obtuvo por medio de proveedores que cumplían con el código de proveedores y el 51% de las materias prima fueron trazables (Nestlé, 2.016).

Sin embargo, para el caso colombiano, en lo que respecta a los Planes de Nespresso (línea de café encapsulado), siendo Colombia uno de los principales países productores de café AAA que provee a la compañía, este informe indica que debido a una coyuntura ambiental (fuerte sequía) y económica y social (prolongada huelga de transporte) la compañía se vio obligada a adquirir otro tipo de café (no era AAA). No obstante, este café cumplió con las mismas características, más no con la misma calidad. En este mismo sentido se trabajó con proveedores de leche, pero a diferencia de los caficultores, no hubo coyunturas relevantes que afectara la disponibilidad ni la calidad de la misma. Cabe anotar, que existe la tendencia la cual indica que los consumidores cada vez más están interesados en conocer el origen de los productos, razón por la cual el informe destaca que, actualmente, es imperativo que en las etiquetas de los productos se brinde información con respecto a este punto, aprovechando el uso de las tecnologías y el alcance de la misma en los consumidores (Nestlé, 2.016).

Por último, con respecto al área clave del agua y sostenibilidad ambiental, se trazaron objetivos importantes que acarrearán la preservación del agua, ahorro del agua en un 100% en las fábricas de alta prioridad, revisiones hídricas en fábricas seleccionadas y el total de fábricas en zonas no urbanizadas, uso de energía provenientes de fuentes renovables en el 100% de la empresa y el uso de refrigerantes naturales para toda la cadena industrial de los congeladores de helados. Entre los resultados más relevantes se encuentra que con una asignación presupuestaria de 31.6

millones de CHF dirigidos exclusivamente a programas de ahorro de agua, se han implementado 516 proyectos en todas las fabricas constatando un ahorro de 3.7 millones de centímetros cúbicos de agua en el año, se hizo auditoria en 24 fábricas prioritarias, y en 2.014 fue la primera compañía en aplicar tecnología “cero agua” en la fábrica de Jalisco (México), para lo cual Veolia (2.017) explica:

El agua a tratar está principalmente compuesta por “agua de vaca”, es decir, el agua resultante del proceso de evaporación de la leche para la fabricación de los productos lácteos... Esto permite que esta agua tratada pueda ser reutilizada en aquellos procesos que no estén directamente en contacto con la producción de leche, como por ejemplo en las torres de refrigeración, para procesos de limpieza o para el riego de los jardines.

Igualmente, Nestlé junto a 19 compañías, fundó la *California Water Action Collaborative* (CWAC), cuyo propósito es la seguridad hídrica en California para las personas, la agricultura, las empresas y la misma naturaleza, desarrollaron dos programas que buscaban determinar cómo el sector privado puede contribuir a la gestión, medición y preservación de este importante recurso a partir de las restauraciones a gran escala. Cabe destacar en igual medida, que todas las fábricas o bien tienen todas sus plantas de tratamiento del agua dentro de las mismas o están conectadas en lugares cercanos a una de ellas. Por el lado de la sostenibilidad ambiental, para el año 2.016 el 17% del total de la energía utilizada en todas sus fábricas proviene de fuentes renovables, 182 fábricas (39% del total) lograron el nivel “cero residuos” a vertederos, equivalente a una disminución del 82% por tonelada de producto desde el año 2.006. Finalmente, es importante mencionar que existen 22 fábricas en el mundo que utilizan el marro del café (residuo generado en la producción del Nescafé) como fuente de energía renovable, disminuyendo así el uso de gas natural utilizado en el proceso (Nestlé, 2.016).

2. LA APUESTA DE AJE GROUP POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A continuación se expone la investigación hecha tanto por observación (visita a la fábrica de AJE Group en el marco de la misión académica-empresarial a Perú) como por revisión documental.

AJE Group es una de las multinacionales de bebidas más grandes del mundo que actualmente cuenta con presencia en más de 20 países de Latinoamérica, Asia y África. Nació en Perú en el año 1.988, bajo el timón de la familia Añaños, en una época crucial pues eran tiempos de violencia por grupos armados ilegales, siendo su primer producto Kola Real (bebida sabor a naranja) cuyo fin era atender a las familias de menos recursos quienes eran desatendidos por las marcas líderes de ese entonces. Hoy en día, hace

parte de las 10 empresas más grandes de bebidas por volumen de ventas, y cuenta con un portafolio diversificado destinado a atender diferentes necesidades de la sociedad en donde lo primordial sea tomar una bebida no alcoholizada. Por ejemplo, están las marcas Big Cola (siendo esta la más importante para el grupo), Cifrut, Sporade, Volt, Cielo, Pulp y Cool Tea (AJE Group, 2.015).



Ilustración 1: Fábrica cerveza Tres Coronas en AJE Group Perú. Fuente propia.

culminación de todo el proceso cuando sirven la cerveza en la copa para su aprobación final.



Ilustración 2: Clases de cerveza que ha desarrollado AJE Group a lo largo del tiempo. Fuente Propia.

A la pregunta acerca de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que realiza la compañía, el encargado de la planta de cerveza respondió que durante el proceso hay un sobrante de cebada, la cual es rica en vitaminas, por ello en algunos casos se vende, en otros se regala, a las granjas aledañas (vía tercerización) ya que sirve como alimento para el ganado vacuno; en otros casos, es el mismo proceso pero, en este caso, se hace a las cadenas productivas de harina para que puedan realizar pan en los eslabones finales de la misma. Con esto se identifica que no hay proceso de incineración/quema de este residuo contribuyendo así al cuidado medio ambiental.

Considerando ahora casos concretos de RSC por parte del grupo AJE Group, en Perú, por ejemplo, trabajando de la mano con organizaciones civiles, desarrolló un programa en compañía de Cesal para la capacitación en procesos textiles para las esposas de los trabajadores de la compañía, en los 5 primeros meses un grupo de 18 mujeres terminaron de manera satisfactoria el módulo de taller de costura, lo que originó

un empoderamiento por parte de ellas hacia modelos de emprendimiento y de nuevos negocios generando nuevos ingresos para sus hogares (Cesal, 2.017). Así mismo, se encuentran casos de patrocinios, por ejemplo, en España haciéndolo con el equipo de Barcelona F.C. En esta misma región europea, en Murcia específicamente, se trabaja de la mano con los jóvenes empresarios en la tarea de buscar romper el paradigma de que la RSC solamente se puede aplicar en empresas grandes, más no en pequeñas. Para ello, realizan cursos de capacitación y acompañamiento en el desarrollo de este concepto bajo el precepto de identificar una serie de lineamientos para llevar a cabo estrategias de RSC, estos lineamientos son: a) estudio de la relación con los Stakeholders, b) análisis de las áreas de mejora, c) planificación de las iniciativas a implementar y d) medición de la efectividad de las acciones: indicadores (AJE Group, 2.017).

Como se observa en lo anteriormente dicho, se evidencia que existen distintas acciones de RSC por parte de AJE Group en cada país donde se encuentra, pero no de forma sistémica, más bien inconexa, puesto que la información no está compactada en un documento propio de la empresa. Cabe aclarar de todos modos, que a partir del año 2.015 AJE Group decide publicar el primer informe sobre su huella de carbono, lo que significa que empezó a dar sus primeros pasos hacia la comunicación en cuanto a estrategia de sostenibilidad se refiere, y probablemente irán integrando más la información en dichos informes para un mejor conocimiento por parte de los actores externos a la compañía. Un punto a reconocer es el hecho de como en los últimos años ha venido afianzándose como una de las mejores Multilatinas, según la revista América Economía, ocupando el quinto lugar en el año 2.015. Lo anterior da lugar a interpretar que la empresa con su modelo de negocio “*go-to-mark*”, sus estrategias de marketing enfocadas al “*lovemarks*” y su propósito de democratización de las bebidas no alcohólicas ha hecho de una empresa en constante crecimiento (AJE Group, 2.017). En favor de esto, a continuación se expone los resultados con respecto a los esfuerzos que ha venido realizando la compañía para su aporte de huella de carbono en el mundo.

En su Informe de Huella de Carbono del año 2.015 indica que la sostenibilidad y el cambio climático son temas cruciales y trascendentales que no deben ser perdidos de vista, por ello estos temas están inmiscuidos dentro de la estrategia corporativa de la compañía e involucra a todos los niveles de la misma buscando siempre la innovación en procesos y productos que contribuyan a la minimización del impacto que da a lugar la operación de la empresa. Bajo este precepto, se designó un grupo multidisciplinar cuyo único fin es la definición de líneas estratégicas para la reducción de gases de efecto invernadero (GEI). Dentro de los primeros avances del grupo se definió la estructura organizacional de la compañía para el logro de estos objetivos, los actores clave que se involucran son la dirección y la comunicación sobre asuntos de sostenibilidad, en cuanto a las actividades clave son planeamiento y operaciones, Business performance y Supply Chain (AJE Group, 2.015).

Con respecto a este informe, se definió primero los distintos tipos de riesgos que la empresa puede acarrear con el fin de generar estrategias factibles para subsanar el impacto. A continuación se destacan estos riesgos extraídos del informe AJE Group (2.015):

- Impuestos y regulación existentes
- Incertidumbre sobre nuevas regulaciones y acuerdos internacionales
- Cambio en patrones de precipitación
- Cambios en patrones climáticos
- Cambios reputacionales
- Cambios en el comportamiento de los consumidores

No obstante, una vez identificados los riesgos se observó una clara oportunidad en varios frentes por parte de la compañía, por ejemplo, el anticiparse a los acuerdos internacionales en materia medio ambiental, política interna sobre el uso de gases de refrigeración con bajo impacto en los GEI, así como la introducción de plantas de tratamiento de material PET para el uso de botellas recicladas en su proceso de embotellamiento y un buen posicionamiento corporativo frente al cambio climático con respecto a los consumidores, pues su consecuencia sería un mayor consumo por parte de ellos al ver resultados tangibles por parte de la compañía (AJE Group, 2.015). Estos puntos son sumamente importantes, pues para “(...) 2.025, la parte de la población mundial que pertenezca a la clase consumidora será, por primera vez en la historia, mayor que el grupo que viva en condiciones inferiores” (CEPAL, 2.014, p. 2), lo que significa que estratégicamente la compañía cubrirá, de cierta forma, la proyección de las necesidades de la población consumidora en lo que respecta directamente al consumo de bebidas no alcoholizadas.

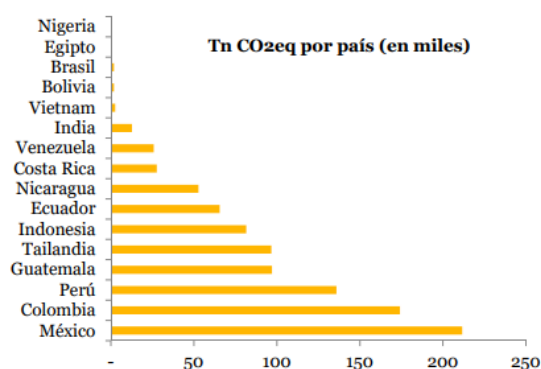


Ilustración 3: Cantidad de CO2 expulsado a la atmósfera por país. Fuente AJE Group (2.015)

Por otro lado, en su análisis, AJE Group determinó la cantidad de gases de efecto invernadero por cada país donde se encuentra produciendo sus bebidas siendo México, Colombia y Perú los más contaminantes. No obstante, es imperativo señalar que la compañía se basó en los datos disponibles, así mismo las cifras varían dependiendo del volumen de producción y ventas de cada país; en contraste, con esto se evidencia que, para el caso de estos países, hay un mayor grado de aceptación de sus productos por parte de los consumidores,

siendo efectivo el propósito empresarial de la democratización de las bebidas (AJE Group, 2.015).

Como resultado del análisis ejecutado por ellos, se encuentran algunos concretos de acuerdo a las líneas de acción anteriormente dichas. Primero, con respecto al uso de gases refrigerantes para toda su cadena productiva, fueron reemplazados por gases *climate-friendly*, los cuales tienen un menor impacto en la acumulación y absorción por parte de la atmosfera; segundo, con respecto a la logística (actividad clave de la compañía) el principal efecto negativo identificado fue la gestión del stock, para lo cual se implementó una serie de capacitaciones y un software de gestión de inventarios lo que conllevó a una mejora en el tiempo de almacenaje, así mismo en la producción evitando altos picos de demanda energéticas y mejora en la distribución gracias a la programación anticipada de pedidos. Tercero, con respecto a la eficiencia energética, se empezó aplicar la administración energética en ciclos diarios, semanales y mensuales; implementación de luminarias de bajo consumo pero alta potencia en toda la compañía y la introducción de variadores de velocidad en motores de alta potencia. Cuarto, con respecto al agua, la administración del recurso para la identificación y evaluación de desviaciones en ciclos diarios, semanales y mensuales. Por último, con respecto a las materias primas y residuos, fue primordial el apalancamiento en I&D para la reducción del espesor del envase minimizando los consumos de estas materias, y la disminución del material para embalaje en la distribución (AJE Group, 2.015).

3. REFLEXIÓN SOBRE CÓMO CREAR VALOR COMPARTIDO EN AJE GROUP

A partir de la investigación hecha sobre la forma como Nestlé (siendo una de las empresas pioneras en hacerlo) insertó dentro de su filosofía la Creación de Valor Compartido (CVC), se hará una reflexión con la que se busca determinar la implantación de la CVC en AJE Group tomando como base líneas estratégicas específicas (identificadas en el desarrollo de este trabajo) que Nestlé utilizó en ese proceso de transformación. Sin embargo, antes de esto es primordial distinguir que en el marco de esta investigación se logró reconocer, de manera sucinta, la diferencia entre la RSC y la CVC, explicada de la siguiente manera: por un lado, todas las actividades de Nestlé están enfocadas en la creación de valor en toda su cadena sin perder el foco de su negocio, por ejemplo, al contribuir con la transferencia de conocimiento a través de sus canales de información interno hasta los eslabones finales de los mismos, es decir, los agricultores encargados de la siembra y cosecha de recursos naturales, genera valor sostenible a éstos mientras que Nestlé se beneficia obteniendo mejores insumos para la producción de sus productos.

Por otro lado, AJE Group desarrolló su crecimiento estratégico sostenible a raíz de una respuesta de adentro hacia afuera, en consecuencia, reconocen dentro de los factores prioritarios a satisfacer “los cambios reputacionales” como una fuente para la búsqueda de acciones tendientes a solucionar, en el largo plazo, este factor preexistente. Por ejemplo, la implementación de las capacitaciones en cursos de textil a las conyugues de los trabajadores de la empresa en Perú, se genera valor por mayores ingresos al hogar y empoderamiento al emprendimiento, por tanto, trabajadores más felices y mayor productividad, pero, aun así, sigue siendo una forma indirecta de generar valor a la empresa, más no directa por medio de su *core-business*.

Partiendo de lo anterior, la investigación se basó en determinar las principales líneas estratégicas de Nestlé que desarrollan bajo el enfoque de CVC, dando como resultado la identificación de tres líneas clave: Nutrición y salud, Desarrollo rural y Agua, siendo estos factores similares en las dos empresas (dados sus productos alimenticios, proteínicos y de consumo) que pueden incidir directamente en la CVC en toda la CGV de AJE Group. Lo que significa que la CVC es un concepto aún más cercano de lo que parece.

Al ser una multinacional, AJE Group participa de forma directa en las Cadenas Globales de Valor (CGV), aprovechando al máximo su modelo de negocio de integración vertical en la medida que los ahorros logrados (ya que no se cuenta con terceros) se pasa directamente a los consumidores finales de estas bebidas (Congote, 2.017). Además, AJE Group tiene una ventaja competitiva enorme en este continente gracias a las relaciones diplomáticas y económicas que tiene Colombia con Perú y otros países; en esta medida es importante mencionar la Alianza del Pacífico la cual se *“conformó como un área de integración regional que promueve un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías participantes, por medio de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, elementos que se constituyen en sus pilares fundamentales”* (Rojas & Terán, 2.016, p. 75). Igualmente, es de resaltar el hecho que, bajo el enfoque de las CGV, *“los países en desarrollo concentran sus políticas en la integración en estas cadenas, promoviendo la inserción de las empresas nacionales en ciertas actividades específicas en vez de en industrias completas”* (Dalle, Fossati & Lavopa, 2.013, p. 12). Consecuentemente, existen variedad de ventajas gracias a este tipo de alianzas y a la decisión de integrarse en estas CGV, entre ellas cabe mencionar la reducción de aranceles, sistemas con menor grado de burocratización, tramites más fáciles y digitales (lo que rompe la barrera de los límites fronterizos de los países), mayor grado en la Inversión Extranjera Directa (IED), beneficios fiscales, entre otros.

Bajo la perspectiva de este panorama, la forma como AJE Group puede CVC, se definirá primero en la detección de actividades clave para la producción de las bebidas, los actores clave que participan en la cadena, necesidades sociales y medioambientales, hitos empresariales bajo la figura de su propósito y filosofía. Una vez se conoce esta

información, las estrategias se deberán implementar siempre buscando la creación de valor en la empresa, en la sociedad y en el medio ambiente sin descuidar la producción propia de las bebidas. Se propone lo siguiente:

En Salud y Nutrición:

- Establecer parámetros clave que contengan las necesidades en cuanto a salud y nutrición de las personas, generando así una ruta clara para la fijación de objetivos que incluya, por ejemplo, la reducción del nivel de azúcar en sus bebidas.
- Entender el ciclo de crecimiento de las personas, entendiendo que desde edades muy tempranas hasta más maduras pueden consumir estas bebidas. Una vez establecido esto, las campañas estarán enfocadas hacia la formación, por medio de capacitaciones, de los adultos (siendo ellos los educadores de las nuevas generaciones) para el consumo responsable de las mismas. La inversión en I&D es fundamental para introducir mejoras nutricionales en las bebidas que contribuya a la salud de los individuos.
- Aprovechar el avance y uso de las tecnologías de la información para la implementación de herramientas web, dispositivos tipo Wearables (dispositivo tecnológico que interactúa directamente con el usuario y con otros dispositivos con el fin de realizar una función en concreto, por ejemplo, los Smartphone cuyas funcionalidades solucionan necesidades a diario), entre otros, para dar un mayor alcance a la información que se suministra a nuevos segmentos de mercados. Por ejemplo, el uso de códigos QR en las etiquetas con el fin que el consumidor final conozca más acerca de las bondades nutricionales de los productos que está consumiendo. Igualmente, diversificar el uso de las bebidas en las ocasiones sociales más recurrentes, aprovechando al mismo tiempo las tendencias actuales de búsqueda de aventuras y nuevas formas de experimentación de la vida personal y social.

En Desarrollo rural:

- Priorizar áreas de uso local (dependiendo del país o región donde se encuentre establecida la compañía) para el desarrollo sostenible de los cultivos y de los cultivadores.
- Diversificar la oferta de insumos mediante la capacitación de los agricultores en temas como el consumo responsable, mejores prácticas de riego de los cultivos, métodos de siembra sostenibles y amigables con el ambiente, economías locales, oportunidades de crédito e inversión, procesos administrativos, entre otros. Cuanto mayor sea la calidad de los productos, se creará mayor valor para la empresa como para los dueños de los cultivos.
- Transferencia de conocimiento en toda la cadena de valor con respecto a la producción y al consumo responsable mediante manuales, buenas prácticas,

experimentación, inversión en I&D, entre otros, que prioricen a las necesidades sociales y medio ambientales.

Agua y Desarrollo Sostenible

- Inversión en programas de apoyo al emprendimiento e intra-emprendimiento que tengan como objeto el cuidado, uso responsable y sostenible del agua, y que beneficie a toda la cadena de valor de la empresa. Así mismo, en la capacitación para la identificación y reducción de fugas en plantas de producción. Apoyo al fomento de programas universitarios, líneas de investigación y demás áreas que contribuyan en la mejora tecnológica para el uso responsable del agua.
- Abrir espacios de debate y generación de soluciones prácticas que involucren a la sociedad civil, gobierno y sector productivo, que conlleven a mejoras de gestión, preservación y medición del agua en sectores agrupados de cada región.
- Crear estrategias de marketing responsable que involucre información sobre el origen de los productos debido a la actual tendencia de los consumidores con respecto al interés, cada vez mayor, en conocer la “historia del producto”.

Las estrategias anteriormente nombradas, tienen un impacto enorme en creación de valor a todos los actores de la triple hélice (sociedad, medio ambiente y empresa), ya que fueron implementadas en primera instancia por Nestlé, por tanto su medición en beneficios económicos para la empresa como en beneficios para la sociedad están debidamente probados en un entorno real. Es conveniente puntualizar que estas estrategias fueron adaptadas según el contexto macro y micro de AJE Group, lo que significa que, aunque son similares, fueron distorsionadas para adaptarse de mejor forma al contexto regional y, en mayor medida, conforme a la filosofía y propósito de AJE Group. No se debe olvidar que la empresa ha venido implementando diversas estrategias en el marco de la RSC que maneja actualmente, no obstante, las que se propone en este artículo son complementarias a ellas. Igualmente recalcar, en sumo grado, que todas ellas deben estar consignadas en un documento a nivel corporativo que influya y comunique, bajo un modelo de liderazgo característico de la empresa, hacia la transformación de la RSC a la Creación de Valor Compartido.

CONCLUSIONES

Las distintas acciones de Nestlé que ha logrado llevar a cabo bajo el enfoque de la Creación de Valor Compartido (CVC) ha tenido un impacto relevante en toda la cadena de valor de la compañía, esto se logra evidenciar gracias a los resultados de medición recogidos en su informe anual de CVC del año 2.016 a nivel mundial. Ejemplos muy concretos, identificados gracias a las líneas estratégicas de acción de Nestlé, se logran

ver aplicados en distintos contextos muy complejos, puesto que cada país donde actúa es un sistema económico, judicial y social diferente; sin embargo, lo atractivo de todo ello es el hecho como la transferencia de conocimiento, el estilo de liderazgo y la inclusión de la CVC al corazón de la compañía son los elementos clave para el continuo desarrollo y fortalecimiento empresarial, arrojando resultados positivos, es decir, creando valor a la sociedad, al medio ambiente y a la misma organización. Por último, y no menos importante, es de recalcar que Nestlé fue una de las compañías pioneras en esta transformación, participando activamente junto a Porter y Kramer, una vez ellos estuvieron analizando este nuevo concepto, lo que la convirtió en referente mundial para posteriores análisis de Benchmark y de casos de éxito.

Por su parte, en AJE Group la filosofía enfocada hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) aúna sus esfuerzos hacia la creación de un bienestar en la comunidad, en su organización, en generar valor redituable para la sociedad y en crear ventaja competitiva cimentándose en la sostenibilidad ambiental. Lo anterior se logra reflejar en el primer informe de Huella Ambiental publicado en el año 2015, no obstante, la información no es compacta, más bien inconexa, por consiguiente son programas desarrollados bajo esta lupa, pero no hacen parte de una clara estrategia de comunicación a externos, menos aún a un público en general que intente analizar estos casos de éxito. Cabe mencionar que en el análisis de información para este artículo, se evidenció que tienen un claro enfoque hacia la RSC estratégica, hacia ese cuarto sector expuesto aménicamente por Antonio Vives en su artículo “Cuarto sector: Hacia una mayor responsabilidad social empresarial”; desafortunadamente, se desvinculan de su core-business, debido a que son acciones aisladas que buscan la sostenibilidad y un margen reputacional de la empresa, hacen parte de la estrategia sostenible, empero, más no de la global. Acciones que, aun así, hacen parte de la cadena global de valor de la compañía dado que es una multinacional, viéndose impactada por legislaciones y acciones sociales totalmente distintas de un país a otro.

Finalmente, tomando como ejemplo una empresa pionera como Nestlé, analizando su distintivo accionar como compañía pionera de la CVC, y se logra comparar con una multinacional comprometida con la RSC como lo es AJE Group, se encuentra que hay ciertas variables, hitos con los cuales se puede realizar un análisis comparativo, sin importar que la primera de ellas se dedique al sector de alimentos y la segunda al sector de las bebidas no alcoholizadas. El accionar como empresa multinacional ya es una variable considerable ya que apunta a que las dos participan activamente en las Cadenas Globales de Valor (CGV), además, las dos toman como punto de partida los insumos (provenientes de recursos naturales) para su producción, suministrados por agricultores locales; las dos contribuyen con el bienestar de la comunidad que se crea alrededor de ellas como parte de acciones cívicas; por último, las dos apuntan al consumo responsable, a la sostenibilidad ambiental, a la realización de campañas de marketing

responsable, entre otros. Ciertamente, lo anterior se deriva en factores que apuntalan a la comparación estratégica, es decir, a realizar un Benchmark, para la plena identificación de áreas estratégicas donde las acciones que se proponen sirven como complemento al actual funcionar de AJE Group y que, en conjunto, terminará siendo el primer paso a la transformación desde la RSC a la CVC por parte de AJE Group.

RECOMENDACIONES

En el marco de esta investigación, se propone la siguiente estrategia (ruta) para la CVC que AJE Group puede desarrollar, cuya esencia reposa en el concepto de “transferencia de conocimiento”, en donde se trabaja directamente con las líneas estratégicas expuestas en el capítulo anterior, junto con el aprovechamiento de las ventajas que ofrece la Alianza del Pacífico. Además, incentiva la participación de las CGV en un rubro en específico: exportación e importación de capital.

- AJE Group como promotora de la maquinaria transformadora del sector de las bebidas y del sector industrial en general en Colombia, trabajaría de la mano del sector académico en la generación de programas basados en necesidades específicas del sector y de la empresa misma.
- Las líneas estratégicas a trabajar son: Salud y Nutrición, Desarrollo rural y Agua y Sostenibilidad. Estos programas en específico por línea de acción deberán estar preparados minuciosamente conforme a las carreras de cada institución de educación superior que decida participar del proyecto.
- El ciclo académico deberá ser profesional y posgrados. Durante el periodo de estudio, los estudiantes recibirán acompañamiento por parte de AJE Group con el fin de monitorear los avances, corregir y prevenir los posibles desvíos de información; en igual medida, se irá estructurando un plan de acción co-formadora conforme a las nuevas actualizaciones en materia judicial, tecnológica, medio ambiental, social, de mercado, económica, entre otras.
- Los nuevos egresados saldrán teniendo conocimientos en las áreas estratégicas anteriormente expuestas. Sin embargo, habrán cursos de extensión que promuevan y complementen las habilidades blandas, de innovación, de creatividad y de emprendimiento.
- El programa incluye un año de trabajo en AJE Group Colombia en donde adquirirá experiencia de campo directamente, habilidades complementarias, en procesos productivos y académicos, en I&D y en gestión de proyectos. Es imperativo que el

egresado pase por todas las áreas de la empresa y conozca a fondo los distintos productos de la compañía, sus estrategias de marketing, la cadena de abastecimiento, la historia de cada uno; distinga la historia de la compañía, sus fundadores, su planeación estratégica, entre otros.

- Después del primer año y, aprovechando la Alianza del Pacífico, se ejecuta la actividad de transferencia de conocimiento por medio del intercambio de egresados beneficiarios entre Colombia, Perú y México (exportando e importando capital humano en la región) aprovechando la similitud de producción de recursos que hay entre estos países.
- Una vez instalados en cada país, se ejecutará la fase en donde los egresados aplicarán el conocimiento adquirido, aunado a la experiencia que obtuvieron en sus países de origen en el nuevo país. El periodo de trabajo es de un año, durante el cual aprenderán la cultura del país, las necesidades de su población, nuevas tecnologías, aplicación de I&D, con el fin de adquirir todas las herramientas que AJE Group pueda brindarle para su correcto trabajo. Los egresados, en cada país, trabajarán por cumplimiento de objetivos definidos según las áreas temáticas de aprendizaje y de necesidad actual de la empresa.
- Una vez el tiempo haya pasado, retornarán a sus respectivos países de origen y empezarán aplicar el conocimiento junto a la experiencia adquirida en los países de recepción, teniendo una perspectiva internacional, con conocimiento en áreas estratégicas de la empresa, en diversas necesidades sociales; en donde podrán aplicar planes y proyectos de emprendimiento o intra-emprendimiento (los dos contribuyen a la empresa: el primero haría parte de la cadena de valor ajustándose al modelo de negocio de integración vertical propio de la empresa, mientras que el segundo es de desarrollo interno) con un nivel de innovación bastante prometedor gracias a la experiencia en campo por similitud de atributos y carencias de los países que conforman la alianza.
- Para la debida implementación de este plan deberán existir beneficios fiscales para AJE Group como incentivo por trabajar en conjunto con instituciones de educación superior; igualmente, incentivos para las universidades que hagan parte de este marco. Simultáneamente, el gobierno y la sociedad civil podrá acompañar este proceso con el fin de actuar como facilitadores en asistencia técnica, compartiendo herramientas y habilidades de conocimiento. Finalmente, deberá existir incentivos para los egresados por parte de AJE Group, sin olvidar fondos de garantías que cubra en cierto grado el costo de inversión en caso de no ejecución del plan total o parcial.

En este caso, se genera valor compartido bajo la estrategia Redefinición de la productividad de la cadena de valor al contribuir con personal más capacitado para la

transferencia del conocimiento en toda la cadena de valor. Este nuevo talento brinda mayor ocasión y alcance a la innovación; trabajando de la mano con las comunidades para el beneficio de los agricultores y de la sostenibilidad ambiental; mejoramiento de los productos, mejor diversificación de las dietas y raciones nutricionales; destacada experiencia superior y mayores ingresos para las familias de los egresados. Finalmente, crea valor en la empresa gracias a mejores insumos, mejor calidad y cumplimiento por parte de los proveedores, en la mejora continua en los procesos productivos, en el diseño de nuevos productos, en mejor diversificación de productos basados en necesidades nutricionales, en clientes mejor atendidos, satisfechas sus necesidades, lo que significa mayores y mejores ingresos de forma responsable para la empresa.

REFERENCIAS

- AJE Group. (2.015). *Cantidad de CO2 Expulsado a la Atmósfera por País*. [Rectangular]. [PNG]. Recuperado de: https://ajegroup.com/docs/160624_AJE_Report_Huella_de_Carbono_ESP
- AJE Group. (2.015). *Informe de Huella de Carbono Grupo AJE 2.015*. (Informe N° 1). Recuperado de: https://ajegroup.com/docs/160624_AJE_Report_Huella_de_Carbono_ESP
- AJE Group. (2.017). *Implantación y Seguimiento de la RSE en Empresas Jóvenes*. [http://www.ajeregiondemurcia.com]. Recuperado de: <http://www.ajeregiondemurcia.com/rse/index.html>
- AJE Group. (2.017). *Nuestro Modelo de Negocio y de Crecimiento*. [https://www.ajegroup.com]. Recuperado de: <https://www.ajegroup.com/es/acerca-de-aje/business-growth-model/>
- CEPAL. (2.014). *La Eficiencia: un Ingrediente Clave para las Cadenas Logísticas Sostenibles*. (Boletín N° 331). Recuperado de: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/37502>
- CESAL. (2.017). *AJE y CESAL Trabajan Juntos en Acciones de RSC*. [https://www.cesal.org]. Recuperado de: https://www.cesal.org/ong/colaboradores/aje-y-cesal-trabajan-juntos-en-acciones-de-rsc_1955_105_2622_0_1_in.html
- Congote, J. P. (14, 07, 2.017). "Vemos Oportunidades, No Obstáculos": AJE Group. Revista Semana. Recuperado de: <http://www.semana.com/contenidos->

[editoriales/especiales-regionales-peru/articulo/posicionamiento-de-la-multinacional-peruana-aje-group-en-colombia/532385](#)

- Dalle, D., Fossati, V. & Lavopa, F. (2013). Política Industrial: El Eslabón Perdido en el Debate de las Cadenas Globales de Valor. *Revista Argentina de Economía Internacional*. (pp. 3-16). Recuperado de: http://www.cei.gob.ar/userfiles/nota1_0.pdf
- Esguerra, M. del P. & Parra Ulloa, S. (2016). *Colombia por fuera de las Cadenas Globales de Valor: ¿Causa o Síntoma del Bajo Desempeño Exportador?* (Borradores de Economía N° 966). Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_966.pdf
- Fernandez García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España. Editorial Club Universitario.
- Gereffi, Gary. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*. (pp. 37-70). Doi: [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2003). Las Empresas de los Países en Vías de Desarrollo en la Economía Mundial: Poder y Mejora de las Cadenas de Valor Global. *Aportes*. (pp. 1-27). Recuperado de: <http://www-biblio.inti.gob.ar/gsd/collect/inti/index/assoc/HASH01a8.dir/doc.pdf>
- Nestlé. (2016). *Nestlé en la Sociedad: Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros Compromisos 2016*. (Informe de Gestión año 2016). Recuperado de: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2016-es.pdf
- Nestlé. (2017). *Nuestra Compañía*. [<http://www.corporativa.nestle.com.co>]. Recuperado de: <http://www.corporativa.nestle.com.co/conocenos>
- Pérez Luyo, R. (08, 2017). La Alianza del Pacífico en el Marco del Comercio Internacional y las Inversiones. *En el marco de la Integración al Campus de la Universidad de Lima*. Universidad de Lima, Perú.
- Pittaluga, L. (2013). (16, 08, 2013). ¿Qué son las Cadenas Globales de Valor? *Brecha Digital*. Recuperado de: https://www.academia.edu/6544845/Articulo_prensa_Qu%C3%A9_son_las_cadenas_globales_de_valor
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (Enero, 2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*. 89 (1), pp. 3-18. Recuperado de:

<http://www.filantropia.org.co/archivo/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (Diciembre, 2.006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*. 84 (12), pp. 3-15. Recuperado de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>

Rojas, D. & Terán, J. M. (2.016). La Alianza del Pacífico: Nueva Muestra del Regionalismo en América Latina. *Revista Oasis*. (pp. 69-88). Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/oasis/article/view/4677/5428>

Segarra, Enric. (2.010) ¿De dónde Proceden las Ideas?: Las Fuentes de la Innovación en la Empresa. *Harvard Deusto Business Review*. (pp. 50-56). Recuperado de: http://www.egeu.cl/campusvirtual/file.php/1/Harvard_Deusto/De_donde_proceden_las_ideas.pdf

Veolia Water Technologies. (2.017). *Nestlé Recupera Agua de su Leche con Tecnología de Veolia*. [<http://www.veoliawatertechnologies.es>]. Recuperado de: <http://www.veoliawatertechnologies.es/news/articulos/53285.htm>

Bogotá D.C., Septiembre 27 de 2017

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

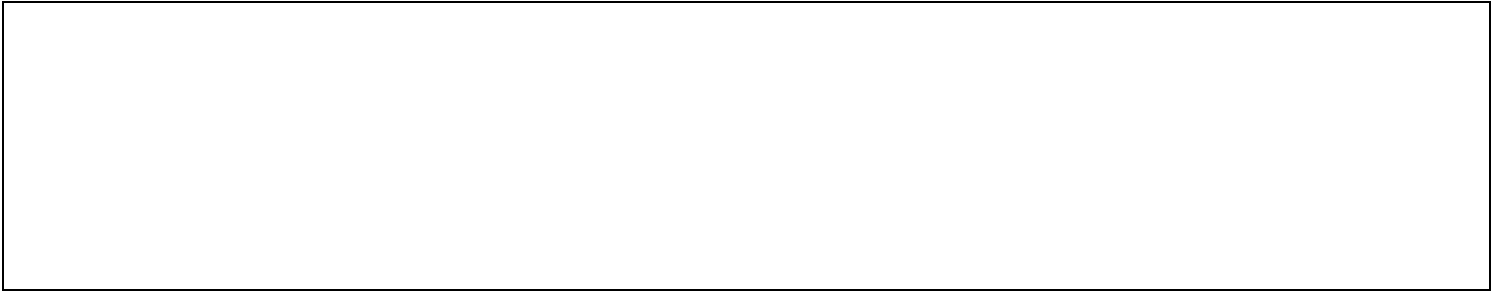
Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas.

Cordialmente,

Victor Guavita
C.C. 2019079424

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
LA ESTRATEGIA DE VALOR COMPARTIDO IMPLANTADA POR NESTLÉ APLICADA EN AJE GROUP		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Guavita Chipatecua	Víctor Alfonso	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Parrado Castañeda	Angela Maria	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Administración de Empresas	Pregrado	X
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá D.C.	2017	21
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Cadena de Valor	Corporate Social Responsibility	
Cadenas Globales de Valor	Corporate Strategy	
Creación de Valor Compartido	Creating Shared Value	
Estrategia corporativa	Environmental Sustainability	
Responsabilidad Social Corporativa	Global Value Chain	
Sostenibilidad Ambiental	Value Chain	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El presente trabajo busca indagar acerca de cuáles estrategias de Valor Compartido utilizadas por Nestlé pueden aplicarse en la Cadena Global de Valor de AJE Group. Para ello se realizó una revisión documental del tema a tratar, junto a una observación hecha en el Marco de la misión académica-empresarial a Perú, donde se hizo una visita a la fábrica de AJE Group ubicada allí. Se encuentra que Nestlé y AJE Group tienen algunas líneas estratégicas similares lo que conlleva a considerar algunas estrategias de Nestlé que pueden ser utilizadas por AJE Group en áreas clave de Nutrición y Salud, Desarrollo Rural, Agua y Sostenibilidad ambiental, complementando a su accionar actual. Finalmente se concluye, que AJE Group puede migrar de su actual Responsabilidad Social Corporativa a la Creación de Valor Compartido. Adicionalmente, como reflexión, se propone una estrategia para AJE Group que busca contribuir con el debate actual sobre Valor Compartido.</p>		



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos **Víctor Alfonso Guavita Chipatecua** con C.C. N° **1019079424** actuando en calidad de autor del trabajo de grado, escrito en general, que lleva por título **La Estrategia de Valor Compartido Implantada por Nestlé Aplicada en AJE Group** elaborada para efectos de **optar por el título**, de **Administrador de Empresas**.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C., el año 2017 del mes 09 a los 27 días.

FIRMA

Firma Víctor Guavita c.c. 1019079424